



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJED

UNIVERSITE CHADLI BEN D JEDID -El Tarf -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et
science de gestion

الرقم التسلسلي:
قسم: علوم التسيير
السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز
ولاية الطارف -

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

❖ سعادي عماد

من إعداد الطالب:

❖ حسيني عادل

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال تقديم جزء نظري يبين مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بمهمها، كما تطرقنا إلى إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة امتياز التوزيع بولاية الطارف، من خلال توزيع 30 استبيان على موظفي هذه المؤسسة، من أجل التعرف على بعض آرائهم حول تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء المؤسسة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان تبين أن نتائج الحسابات ضعيفة وهذا ما جاء به التحليل الإحصائي لأراء أفراد العينة.

Résumé

Cette étude vise à identifier le leadership stratégique dans l'amélioration de la performance de l'institution, et ce en présentant une partie théorique qui montre les différents concepts et définitions qui s'y rapportent. Nous avons également abordé le fait de laisser tomber le sujet de l'étude sur la distribution excellence – taref –, en distribuant 30 questionnaires aux employés de cette institution, de afin d'identifier certaines de leurs opinions sur l'impact du leadership stratégique sur la performance de l'institution, et après avoir analysé les résultats du questionnaires, il a été constaté que les résultats de les comptes sont faible, et c'est ce qu'indique l'analyse stratégique des opinions des membres de l'échantillon.

إهداء

أهدي ثمرة مجهودي وحصيلة سنين الدراسة والتعب من أجل تحقيق
الهدف وهو النجاح إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى
الحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي أُمي الحبيبة رحمها الله
إلى من أفخر بحمل اسمه والذي نعيش تحت ظل جهده وتعبه أبي العزيز
إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني في مشواري الدراسي، وإلى كافة عمال
شركة سونلغاز وأخص بالذكر فيساح رتيبة و بوضياف سليمان.

عادل

شكر و عرفان



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث للأمة من جديد

وقبل أن نمضي تقدما بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل " كن عالما..... فإن لم تستطع فكن متعلما... فإن لم تستطع فأحب العلماء... فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ : **عماد سعادي**

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	نموذج (Thompson 1997)	01
10	نموذج (Dess et al, 2007)	02
11	العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية	03
15	أبعاد القيادة الإستراتيجية	04
27	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.	05
28	منحنى أثر التعلم	06
32	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	07
58	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"	08

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
17	الفرق بين القائد الاستراتيجي و القائد التقليدي	01
33	طرق تقييم الأداء.	02
43	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	03
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	05
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
64	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي	08

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
III	إهداء
IV	شكر
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : القيادة الإستراتيجية
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية القيادة الإستراتيجية
2	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإستراتيجية
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
6	المطلب الثالث: نماذج القيادة الإستراتيجية
9	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها

12	المبحث الثاني: أبعاد القيادة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: البعد الإداري
13	المطلب الثاني: البعد التحويلي
13	المطلب الثالث: البعد السياسي
13	المطلب الرابع: البعد الأخلاقي
14	المبحث الثالث: القائد الإستراتيجي
14	المطلب الأول: تعريف وخصائص القائد الإستراتيجي
16	المطلب الثاني: مهام ومميزات القائد الإستراتيجي
17	المطلب الثالث: الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي
19	خلاصة
23	الفصل الثاني: مدخل حول الأداء التنظيمي
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة
24	المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

26	المطلب الثاني: علاقة الأداء بالكفاءة، الفعالية والإنتاجية
28	المطلب الثالث: مفهوم أداء العنصر البشري
29	المطلب الرابع: مدخل لتقييم أداء العاملين
38	المبحث الثاني: أبعاد الأداء
38	المطلب الأول: كمية الجهد المبذول
38	المطلب الثاني: الجهد المبذول
38	المطلب الثالث: نمط الأداء
39	المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين
39	المطلب الأول: دور القيادة الإستراتيجية في عمل العامل
42	المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية في عمل الفريق
45	المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين
49	خلاصة

50	علاقة القيادة بالأداء- دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع ولاية الطارف
50	تمهيد
51	المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء
51	المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على أداء العاملين
52	المطلب الثاني: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة
54	المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية على أداء المنظمة
55	المبحث الثاني: التقديم بمؤسسة امتياز التوزيع وخدماتها وهيكلها التنظيمي
55	المطلب الأول: تعريف مؤسسة امتياز التوزيع
56	المطلب الثاني: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (الطارف)
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
55	المطلب الثاني: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

	(الطارف)
56	المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات
58	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
60	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
60	المطلب الأول: عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات
66	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
67	خلاصة
69	خاتمة
70	قائمة المراجع والمصادر
72	الملاحق

المقدمة

إن المؤسسات اليوم تعيش عيشة مشاركة ومبادلة مع بيئتها، فهي بذلك تشبه الكائن الحي الذي يستمد من البيئة مقومات البقاء والنمو باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد، والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تشتق أهدافها من النسق الأشمل -التقارب النظامي - وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وتتفق سياساتها مع سياساته كما تستمد منه المعايير وتسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لمخرجات ونتائج عملياتها. كما تعيش المؤسسات في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، حيث لم تعد المؤسسات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة قيادية إستراتيجية تهدف لرفع الإنتاجية وزيادة فعالية الأداء.

إن القيادة شيء هام جداً فهي تعتبر جوهر العملية الإدارية، و تعتبر من أهم عناصر العمل الإداري، ولقد ظهرت القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، كذلك ظهرت أهمية القادة الذين يجوبون التغيير أو التحويليين كبديل للمديرين المحافظين. ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي تحقق الأهداف، و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها، و تنوع العلاقات الداخلية والخارجية، و تأثيرها بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية في البيئة المحيطة بها، ظهرت الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع أن تتعامل مع هذا المنظور ألا وهي القيادة الإستراتيجية، وتعتبر القيادة الإستراتيجية هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، وتشكل القرارات الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغييرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغييرات، فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات إستراتيجية ذات رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

و للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء و التطور و النمو، و التكيف مع الأحداث و التغييرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، و مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، و قدرتها على ترسيخ و تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار و الإبداع كوسائل فاعلة تدعم الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي و ترسم

ملاحظ وأطر التعامل و تزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبيئة العملية. وأصبح الاهتمام بالعاملين كاستثمار فعال بل يعد مؤشرا لنجاح المنظمة في عصرنا هذا، وذلك بتفعيل ودعم الأفراد وتنمية القدرات بأساليب حديثة فعالة من خلال إيجاد تفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وقدرة الرئيس على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المسطرة، وبما لاشك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية. ولأن نجاح أي إدارة يعتمد أساسا على نجاح القيادات المشرفة على عملية توجيه جهود العمال وتنسيقها واستغلال جميع الموارد المتاحة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى مديرين يملكون القدرة على التخطيط والتنسيق بين مختلف العمليات أولوية لها، فهم يلعبون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يتعامل بها، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات، يتبين أن مشكلة المؤسسات هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، إذ لا يمكن أن نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك، لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بإتقان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها، وهو ميدان القادة الإستراتيجيين لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين العاملين اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات إلى القيادة الإستراتيجية التي تستطيع القيام برفع أداء العاملين، حيث أن هذا الأخير صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القادة الإستراتيجيين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات إذا ما أرادت الوصول بالركب.

1- صياغة الإشكالية:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث وأهميته والتعرف على أهدافه وكذا دواعي اختياره والدافع الذي كان وراء تحمّل الصّعاب والمسالك الخطرة من أجل تتمين هذا العمل وإثرائه نصل إلى طرح مجموعة من الأسئلة والتي نصيغ بها إشكالية الموضوع وسنحاول تناولها وفق سياق نظري و تحليلي من خلال الإجابة عليها نستهلّها بالسؤال الجوهرى الآتي:

❖ كيف تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمؤسسة ؟



وللمعالجة وتحليل هذه الإشكالية بغية الوصول إلى نتائج مرضية علمية يمكن بلورتها ضمن إطار نظري لموضوع البحث تندرج تحت هذا السؤال المطروح جملة من الأسئلة الفرعية والتي نحاول صياغتها هي الأخرى كآتي:

- كيف يساهم البعد الإداري في الأداء التنظيمي؟
- كيف يساهم البعد التحويلي في الأداء التنظيمي؟
- كيف يساهم البعد الأخلاقي في تحسين الأداء التنظيمي؟
- كيف يساهم البعد السياسي في الأداء التنظيمي؟

2- فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدّة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونصوغها على النحو الآتي:

- للبعد الإداري دور معنوي في تحسين الأداء التنظيمي؛
- البعد التحويلي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي؛
- البعد الأخلاقي يساهم في تحقيق الأداء؛
- البعد السياسي يساهم في تحقيق الأداء التنظيمي.

3- أهداف البحث:

ويمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها؛
- ✓ تحديد صفات القائد الإستراتيجي؛
- ✓ بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه؛
- ✓ تبيان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتحسين الأداء؛
- ✓ توضيح ما إن كان للقيادة الإستراتيجية دور في تحسين الأداء بالمؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف على مبادئ ومقومات القيادة الإستراتيجية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير القادة لمهاراتهم، وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف الدراسات و الأبحاث؛
- ✓ التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإستراتيجيون لرفع الأداء في المؤسسة .

4- أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- ✓ طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت القيادة الإستراتيجية وهو أحد الموضوعات المهمة و المعاني التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من طرف الكتاب والباحثين؛
- ✓ محاولة لفت أنظار إدارة المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين، ومحاولة إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية في تطوير وتحسين أداء العاملين ومساهمة القادة الإستراتيجيون في ذلك و كذلك مساعدتهم على التفكير في تطوير أساليبهم القيادية التي تساهم بدورها في تحسين الأداء؛
- ✓ كما تبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعيينه وحتى إحالته إلى التقاعد أو المعاش، وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير وتحسين أداء العامل وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب؛
- ✓ وتبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة للدّءوب والدائم نحو التقدّم ورفع مستوياتها بتطوير أدائه التنافسي بتحقيق التميّز؛
- ✓ إنّ تحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعدّ إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تفادي الثغرات وأوجه القصور و العمل من أجل علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية؛
- ✓ الحاجة الماسة في المؤسسات إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق؛
- ✓ كما تقوم القيادة الإستراتيجية بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية القيادية و الإدارية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا صارت القيادة من المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة أو إدارة؛
- ✓ و تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تحسين أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم لاسيما وأن معظم الباحثين ركّزوا أبحاثهم في المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.



1- دراسة حنان اعقابة بعنوان: " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✚ التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية؛
 - ✚ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم: القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية وترسيخها؛
 - ✚ التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛
 - ✚ دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المنظمة؛
 - ✚ الخروج بنتائج وآليات ونماذج علمية، يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات، ومعرفة المتطلبات اللازمة لإعداد قيادات إستراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى:
- ✚ وصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت من أهمها ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي من قبل القيادة الإستراتيجية باعتبارها مرتكزا عاما يعتمد عليه نجاح وفشل المنظمات؛
 - ✚ على القيادات الإستراتيجية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات تنظيمية واضحة تنبع من واقع المنظمة، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية لها، وتوضع القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية؛
 - ✚ على المسؤولين الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، والاجتماعات، الاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية من قبل المسؤولين حتى يحتذي بها الموظفون؛
 - ✚ على القيادات الإستراتيجية استيعاب التأثيرات الخارجية على سلوك الموظفين والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية؛
 - ✚ ضرورة استفادة القيادات التقليدية من القيادات الإستراتيجية من تجاربهم في كيفية تطوير الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية، وتدعيم الثقافة التنظيمية القوية والتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة.

2- دراسة عبد العزيز زواتيني بعنوان: "إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✚ الوصول إلى نتائج علمية تبين المنظور الاستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري وتسيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✚ محاولة الوصول لمعرفة حقيقة و واقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودوره في رفع كفاءة وفعالية عمالها؛
 - ✚ تحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة الإدارية وتفاعلها الدائم بين مواردها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✚ محاولة قياس وتحديد مفهومي الكفاءة والفعالية عند المورد البشري وكيف يظهر عند قادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 - ✚ محاولة تشخيص الثقافة التنظيمية التي تسعى القيادة الإدارية إلى دمجها مع ثقافة وقيم عمالها من أجل إنتاج هوية جماعية لا تعيق البناء الاجتماعي للمؤسسة؛
 - ✚ محاولة معرفة هل للقيادة الإدارية بعد استراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعمالها من أجل دمج مختلف الأهداف الشخصية والفردية مع أهدافها العامة والجماعية أم لا؛
 - ✚ محاولة معرفة هل لدينا قيادة إستراتيجية تعمل على خلق وبناء سلوك اجتماعي يعبر عن أداء العمال لوظائفهم من أنفسهم وطوعيا والتعاون برغبة لتحقيق الهدف العام.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✚ نجاح الإستراتيجية الموضوعية يجب أن يظهر في الواقع كفعل ممارس وليس كتصريح، فعملية التوظيف والتكوين يجب أن تحترم معايير وشروطها ومنها احترام الكفاءة والفعالية وليس الوسائط من قرابة وجهوية وهو ما لمسناه في تصريح القادة ولكن لم نجده في الواقع الكلام غير الواقع والفعل؛
- ✚ في كل مؤسسة إستراتيجية عمل تقوم عليها، ولكن يجب أن تبقى هذه العملية في يد القيادة الإدارية في بناءها وإعدادها طبقا للقوانين ودون إقصاء لكل الفاعلين الآخرين من العمال؛

- ✚ على مؤسسة سونلغاز أن تبني عملية التعاون (اتصال، اتخاذ القرارات، المساواة...) بطريقة أفقية وليس عمودية ما يكرس فكرة أن سونلغاز للجميع وليس للبعض فقط؛
- ✚ ضرورة قيام ثورة ثقافية جديدة في سونلغاز تحترم من خلالها ثقافة لكل عامل وإستراتيجيته على حدى (مستواه العلمي، كفاءته وخبرته، مكان إقامته ..) وتبنى عليها الإستراتيجية العامة للمؤسسة دون إقصاء؛
- ✚ هناك اختلاف بين قادة سونلغاز من حيث الكفاءة والثقافة والقيم والمعاملة والحالة العائلية ولكنهم متفوقون ومتماسكون في ذهنية وكيفية القيادة والتسيير، ما يفرض عليها استغلال ذلك والحفاظة عليه؛
- ✚ وفقا لتطور الأحداث أو ما يسمى بالقيادة الموقفية يقوم قادة سونلغاز بتعديل سوكنهم ومعاملها وهي النوع السائد بكثرة في تسيير سونلغاز، ما يفرض عليهم تبني الأنواع الأخرى من القيادة والتي أثبتت نجاحها وتمكنها ولا تنحصر في هذا النوع فقط.

3- دراسة جوهرة أقطي بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة"، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✚ فهم طبيعة ممارسات القيادة الإستراتيجية في الفنادق الجزائرية؛
- ✚ تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية؛
- ✚ إبراز واقع التشارك في المعرفة في الفنادق الجزائرية؛
- ✚ تحديد درجة مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني الفنادق الجزائرية لأنشطة التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي؛
- ✚ تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية؛
- ✚ تقييم درجة التوجه التسويقي الداخلي ومستوى ثقافة التعلم التنظيمي للفنادق الجزائرية؛
- ✚ تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الإستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تبني أنشطة التسويق الداخلي وبناء توجه تسويقي داخلي؛

✚ تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الإستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى:

✚ إن الجامعات الجزائرية بحاجة إلى إنشاء تخصصات مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية ، كما تعد قاعدة لدعم السياحة في الجزائر؛

✚ يمكن للجامعة أن تكسب ثقة المؤسسات الاقتصادية بما فيها الفنادق من خلال إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بحيث يجب أن تناسب ما تحتاجه المؤسسات حقيقة؛

✚ إن البحث عن الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية بما فيهم الفنادق لا يمكن أن يحدث فجأة أو تلقائياً، بل ذلك يحتاج إلى خطط شاملة من مستويات عليا؛

يرى ممثل مؤسسة التسيير السياحي أن الإشكاليات التي تدرسها البحوث الجامعية هي بعيدة عن واقع المشاكل التي تعيشها فعل الفنادق الجزائرية، ورغم أن الباحثة تعتبر أن هذا الكلم نسبي إلا أنها تقترح على الباحثين الابتعاد عن تحديد مشكل الدراسة من دراسات ونماذج سابقة، لأن ذلك قد يخلق فجوات كبيرة لدى الباحث ولا يعطي في النهاية أي إضافات أو فائدة فما هو مناسب في بلد ما لا يناسب بلد آخر، بل على الباحث أن يبدأ في إجراء المقابلات مع المؤسسة محل الدراسة وتحديد واقعها أولاً . وفي هذا السياق فإن ممثل مؤسسة التسيير السياحي أشار إلى أن أهم المشاكل التي تعانها الفنادق هي مشكل الفساد والغش الإداري خاصة في الفنادق الخاصة وهو ما يجعل التفوق التنافسي والربحي سيكون بالضرورة أقوى في هذا النوع من الفنادق.

4- دراسة سعاد بعجي بعنوان: "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✚ تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لقلتها و نقص الاهتمام؛

✚ تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته؛



- ✚ الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين؛
- ✚ إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم و إنزال العقوبات؛
- ✚ التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية. كما توصلت الدراسة إلى:
- ✚ وضع إطار تنظيمي و قانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم و يجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة؛
- ✚ يجب على المؤسسة و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة، و في جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية في المؤسسة، و يتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة، و تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل؛
- ✚ إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة فئة الإطارات، و هذا من خلال مقابلة لتحديد الأهداف، و محاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف، مع ضرورة المتابعة و التوجيه من طرف المشرفين لضمان الوصول إلى نتائج، يتم على ضوءها تقييم أداء العامل / الموظف؛
- ✚ إعلام و تحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم، و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام؛
- ✚ نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم، و عدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لان مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال و تحسن من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد و إحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، و جوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار و تطوير؛
- ✚ ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، و عدم الاقتصار على المشرف، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر، مثل ما أكده لنا بعض العاملين في المؤسسة.

6- دواعي اختيار الموضوع:

- ❖ إنّه من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في أهمية القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين ، وبالتالي تدعيم أداء المؤسسة و هو ما يستلزم ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الرّاهن، والذي يشهد تحوّلات وتغيّرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على حد السّواء؛
- ❖ إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماماً وتفصيلاً، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها، وإبداعاتها واستعداداتها؛
- ❖ معانات المؤسسات من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، هذا ما أدّى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، المبني على إنتاجية القوة الفكرية، المهارات البشرية، الكفاءات والذكاء المعرفي؛
- ❖ حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث خاصة من الباحثين الذين سبقوا في هذه الدّراسات التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه وإرضائه وكذا فهمه لأنّ طبيعته يتحكم فيها الواحد خالقها وخالق هذا الكون.

7- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة امتياز للتوزيع - الطارف -
- الحدود الزمنية: كانت خلال شهر أفريل وشهر جوان 2021
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عمال مؤسسة امتياز للتوزيع بولاية الطارف

8- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و لاختبار صحة الفرضيات السابق ذكرها اخترنا المنهج الوصفي القائم على الدراسة النظرية ولتدعيم المعلومات وانتقاء الأفكار، الاستناد إلى مراجع باللغة العربية والأجنبية ممثلة في الكتب والمذكرات، إضافة إلى المجالات بغية إثراء البحث الذي سيلقي الضوء المناسب على مختلف الجزئيات المتعلقة



بالموضوع محل الدراسة، أما بالنسبة للميدان التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة لمؤسسة امتياز للتوزيع بولاية الطارف وذلك باستعمال الاستبيان كوسيلة لمعرفة آراء العاملين في المؤسسة والقيام بتحليلها.

9- هيكل الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وتم تخصيص الفصل الأول ليتناول " القيادة الإستراتيجية "، وهذا الفصل يضم ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية لمعرفة تعريف هذا المصطلح وأيضا بعض المصطلحات المتعلقة به، وأيضا العرف على مختلف نماذج القيادة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فتناول الأبعاد الرئيسية للقيادة الإستراتيجية والمتمثلة في: البعد الإداري، البعد السياسي، البعد التحويلي والبعد الأخلاقي، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى القائد الإستراتيجي تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة به. أما الفصل الثاني فكان بعنوان " مدخل حول الأداء التنظيمي "، وقسم أيضا إلى ثلاثة مباحث، فكان المبحث الأول حول مفهوم الأداء التنظيمي والذي تم إبراز فيه تعريف الأداء وخصائصه، وعلاقته بمختلف المتغيرات، أما المبحث الثاني فعالج الأبعاد الثلاث للأداء التنظيمي وهي: كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول و نمط الأداء، وقد عالج المبحث الثالث مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين من خلال الدول الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في بيئة العمل وبين فريق العمل وبين اتجاهات العاملين. الفصل الثالث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب حيث المبحث الأول بعنوان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء تناول ثلاث مطالب : تأثير النمط القيادي على أداء العاملين، القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة، تأثير الاستشارة الفكرية على أداء المنظمة ، أما المبحث الثاني تناول التعريف بالمؤسسة امتياز التوزيع من خلال ثلاثة مطالب تعريف مؤسسة امتياز التوزيع، نشأتها، هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثالث فجاء لتحليل نتائج الاستبيان من خلال عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

الفصل الأول:

القيادة الإستراتيجية

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي لتحقيق الأهداف، و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها، و تنوع العلاقات الداخلية و الخارجية، و تأثيرها بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية، و الاجتماعية في البيئة المحيطة بها، ظهرت الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع أن تتعامل مع هذا المنظور ألا وهي القيادة الإستراتيجية ، وتعتبر القيادة الإستراتيجية هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، وتشكل القرارات الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات، فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات إستراتيجية ذات رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

وعليه قمنا بتقسيم فصلنا إلى ثلاث مباحث أساسية حيث:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية
- المبحث الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
- المبحث الثالث: القائد الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية و تعتر جوهر العملية الإدارية و تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية

الفرع الأول: تعريف القيادة

✓ **التعريف الأول:** القيادة " هي القدرة عل إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، و توجيههم نحو تحقيق الأهداف " (خطاب وإسماعيل، 2005، ص 209).

✓ **التعريف الثاني:** عرفها أبو النصر(2012، ص 23) بأنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكهم، و هذا أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد".

✓ **التعريف الثالث:** وتعرف أيضا بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي (ماهر، 2007 ، ص 29).

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإستراتيجية

وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية يجب إعطاء بعض التعريفات للإستراتيجية لتقريب المعنى وتسهيل الفهم.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

✓ **التعريف الأول:** الإستراتيجية هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة، تتخذها الإدارة العليا ليصبح بعد تبنيه وسيلةً فعالةً لتحقيق تلك الأهداف، وموجهها عاما لقراراتها المصيرية وصولاً إلى أداء رسالتها(الركباني، 2004 ، ص 45).

✓ **التعريف الثاني:** كما تعرف الإستراتيجية على أنها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة للاستفادة المثلى من تلك الموارد المتاحة للمنظمة(الحسيني، 2000، ص 30).

✓ **التعريف الثالث:** كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو

حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فُرص ضعف العدو. ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا على التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار، وغيرها. إذن الإستراتيجية هي: " أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع".

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل، بحيث تكون تلك الخطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد في ظل الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و نقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

تعتبر الإستراتيجية عن فكر المنظمة وتوجهاتها، وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، لذلك فإن دور القيادات الإستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العملية التطويرية بتلك المنظمات. فنجد فكرة القيادة وحدها هي عملية شخصية من ناحية، ويحدث تأثيرها حالة تفاعلية اتصالية تجعل الآخرين ينفذون ما يصدر لهم من ناحية ثانية، ذلك لأن القائد لا يعتمد السلطة الرسمية المستمدة من مركزه وصلاحياته، بل على مميزات وخواص شخصية يجعل مرؤوسيه يقبلون عليه.

وعندما نضيف مصطلح الإستراتيجية التي تطلق على الأهداف البعيدة المحددة أو عن مسار الذي يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، لتحقيق تلك الأهداف والغايات في المستقبل، يصبح لدينا مفهوم القيادة الإستراتيجية وهي عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد المناسبة لذلك. ومن خلال ما سبق نعرف القيادة الإستراتيجية (حنان، 2016، ص36).

ثانيا: مفهوم القيادة الإستراتيجية

يقصد بالقيادة الإستراتيجية في هذه الدراسة: المديرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل بالمؤسسة الجزائرية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (حنان، 2016، ص37).

✓ **التعريف الأول:** تشير القيادة الإستراتيجية إلى " القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للشركة، أو القطاع من

الشركة، مع تحفيز الآخرين للعمل في ظل تلك الرؤية" (لورد، 2008، ص41).

✓ **التعريف الثاني:** عرفتها الخفاجي (2008، ص180) بأنها " القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداءٍ عالٍ بشكلٍ متواصل".

✓ **التعريف الخامس:** كما أوضح كل من فريدمان وتريجو (2006 ص6) أن " القيادة الإستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل، وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الإستراتيجية وتنفيذها".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها، وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة.

وعليه فإن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في كونها تساهم في: (عبد الله، 2010، ص 142)

1. بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة جورج أن القيادة الإستراتيجية تربط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفتقد التركيز على المدى البعيد؛
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينهما تفاعل من قبل، إن القيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمنظمة، المفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة؛
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول حدود الأنشطة و الاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وف رص هذه البيئة، إن القيادة الإستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمعزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع؛
4. صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصيرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمدربين؛

5. المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي إستراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المنظمة؛
6. تدبير و إدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية)، كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافا وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الإستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر؛
7. زيادة وت قرية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمؤسسية؛
8. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة و القدرة على مواجهة التغيير و إدارته لتحقيق أهداف المنظمة؛
9. تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: أهداف القيادة الإستراتيجية

- أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي كما يلي: (عبد الله، 2010، ص145)
1. إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية؛
 2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة؛
 3. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر و في الوقت المناسب؛
 4. صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضع و رسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة؛
 5. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم؛
 6. تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية؛
 7. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية؛
 8. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

المطلب الثالث: نماذج القيادة الإستراتيجية

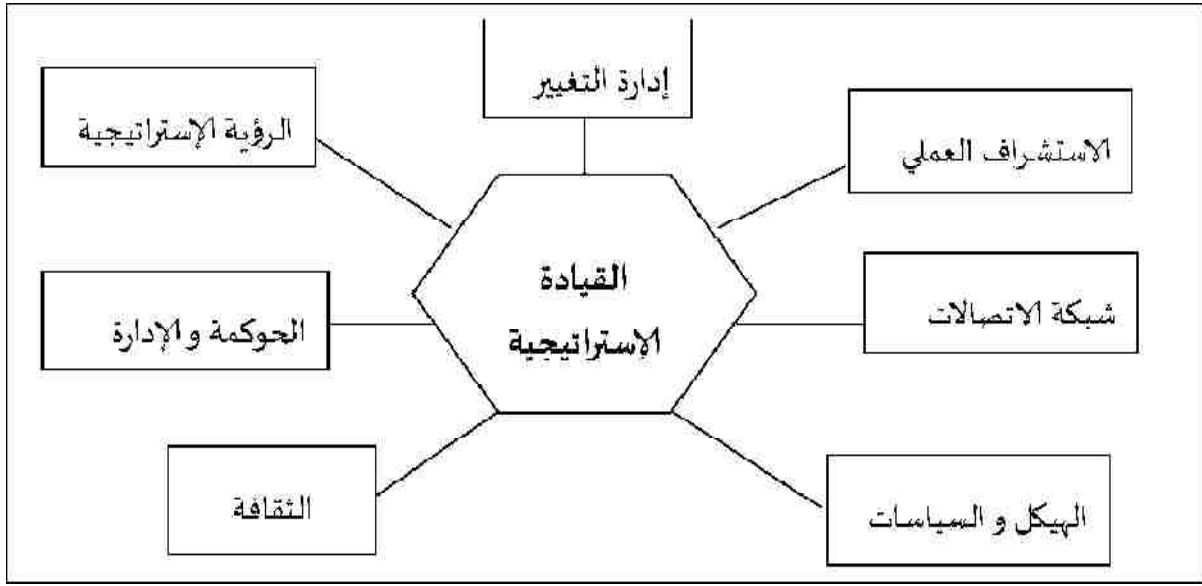
تعددت النماذج والتي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الإستراتيجية التصرف بحكمة وموضوعية لمجابهة تلك المواقف واتخاذ القرارات الممنهجة السليمة في التعامل معها، وقد وردت في الأدب الإداري إسهامات عدة لكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي: (حنان، 2016، ص65).

الفرع الأول: نموذج (Thompson 1997)

ويقوم على ممارسات القائد الإستراتيجية التالية:

- **الرؤية الإستراتيجية:** وتمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية؛
- **الواقعية:** أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقق بفاعلية بالاستغلال الكفء للموارد المتاحة؛
- **الهيكل والسياسيات:** هي ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية والدعم لجميع المستويات الإدارية وينمي العمل بروح الفريق، وكذلك رسم السياسيات الضرورية والمناسبة التي تمثل دليلاً مساعداً لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة؛
- **شبكة الاتصالات:** نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما يؤدي إلى فقدان السيطرة؛
- **الحكومة والإدارة:** وتعني تحديد سلطات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة؛
- **الثقافة:** يجب على القيادة الإستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسؤولية وتحمل المخاطرة؛
- **إدارة التغيير:** وتعني أن تصبح إستراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الإستراتيجية، وتدفع المؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

الشكل رقم (2): يمثل نموذج (Thompson 1997)



المصدر: (حنان، 2016، ص66).

الفرع الثاني: نموذج (Hitt et al,2007)

وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية على هذا النموذج، وتمثل ممارسات هذا النموذج فيما يلي:

➤ **تحديد التوجه الإستراتيجي** : يشير ذلك إلى الوضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لتصل إليها مستقبلاً، وكذلك فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتكم على مدى واسع، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

➤ **إدارة م وارد الشركة الجوهرية بفعالية** : من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الإستراتيجيون هي إدارة الم وارد الأساسية للشركة بفعالية وتشمل (رأس المال - رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي - رأس المال الاجتماعي) وينبغي على القائد الإستراتيجي أن يدير المحفظة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، أي بمعنى آخر الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي، أي أن الممارسة تشمل استثمار القدرات والمؤهلات التنافسية والمحافظة عليها، حيث تشير إلى:

✓ القدرات والمؤهلات التنافسية التي تستخدم للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة وتشمل مهارات التصنيع والتمويل والتسويق والبحوث والتطوير.

✓ تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تحتاج إلى التطوير المستمر، أما رأس المال الاجتماعي فيتضمن العلاقات الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمة على إنجاز المهمات وخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

➤ الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة : وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار و الرموز والقيم

الأساسية التي تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تشكل وتنفذ في إطارها الإستراتيجي، كما تقع على القائد الإستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغيرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة، وحل للمشكلات، واختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلى توفير نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.

➤ التأكيد على الممارسات الأخلاقية : تتعاضد فاعلية عمليات تنفيذ الإستراتيجيات عندما تبنى على

الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلى بالأخلاق الضرورية لأفرادها على التحلي بها، وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يعني ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرارات في المنشأة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزء من ثقافتها، و بالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وآرائهم الشخصية.

➤ نظم رقابة تنظيمية متوازنة :تعد الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الإستراتيجية،

حيث تساعد في التأكد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الإستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغيير الإستراتيجي، وإبراز نتائج الإستراتيجيات للمنافسين، وبمعنى آخر نجد أن الرقابة تحدد المعالم التي تعمل في إطار الإستراتيجية بالإضافة إلى التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الانحرافات عند التنفيذ.

الفرع الثالث: نموذج (Dess et al, 2007)

و يبنى على ممارسات القيادة الإستراتيجية التالية:

➤ تحديد الاتجاه :على القائد الإستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية و يعمل على

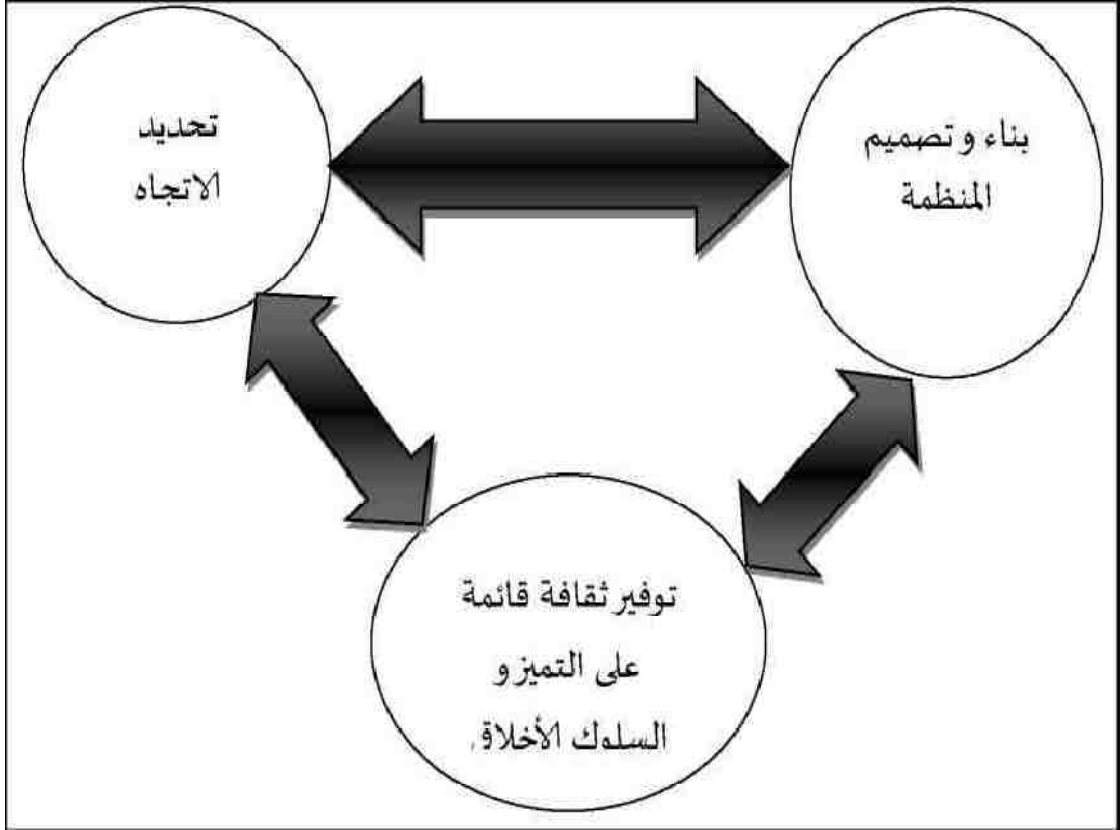
تطوير المعرفة لدى جميع أطراف وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلا.

➤ بناء وتصميم المنظمة :القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية وفرق عمل و أنظمة وعمليات

تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم و إستراتيجياتهم.

➤ توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي : ينبغي على القادة الإستراتيجيون أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويعد ذلك أمرا مركزيا في تبني الجميع رؤيتهم وإستراتيجياتهم.

الشكل رقم (3): يمثل نموذج (Dess et al, 2007)



المصدر: (حنان، 2016، ص 67).

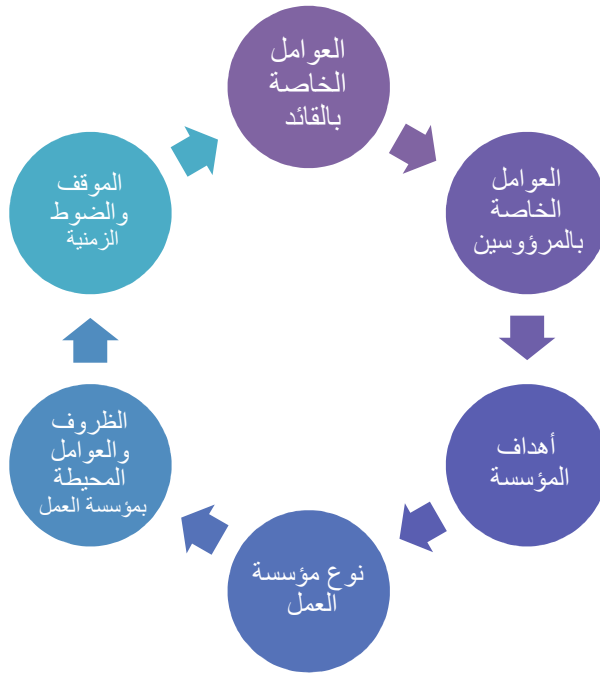
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية

1. العوامل الخاصة بالقائد: يتأثر القائد بلا شك بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالشخصية، وأهمها نظام القيم التي يؤمن بها، ميول القائد الشخصية، مدى ثقته بمرؤوسيه؛
2. العوامل الخاصة بالمرؤوسين: توجد مجموعة من العوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن تؤثر في عملية اختيار القائد، نذكر منها: درجة تماسك المجموعة، مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفق هذا وذاك فقد تتباين البعض في تحملهم المسؤولية؛
3. أهداف المؤسسة: سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى؛

4. نوع مؤسسة العمل: سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو لأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعية العمل؛
5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل: أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الخارجية فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب؛
6. الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانية المرؤوسين، وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

الشكل رقم (4): يمثل العوامل المؤثرة في القيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية

أولاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها : (صالح، 2008، ص 29).

1. امتلاك القادة الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود بها أتباعه ويتبعونه؛
2. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدر على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كما لزم الأمر؛
3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالخزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك؛
4. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير م رنة في وصف المهام القيادية؛
5. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها؛
6. الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف؛
7. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

ثانياً: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار والنمو للمنظمات،

ولعل من أهم تلك العوامل هي ما يلي: (عبد العزيز، 2010، ص 33)

1. فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد؛
2. الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الإستراتيجية وتنفيذها؛
3. السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتتجنب التحديات؛
4. الانشغال بالتفاصيل المشروعة والقوية من الآخرين، وتصر على الإدارة الدقيقة؛
5. النفور من المخاطرة الإستراتيجية خوفاً من الفشل؛

6. الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين؛

7. تفادي القيام بدور المحفز الرئيس.

المبحث الثاني: أبعاد القيادة الإستراتيجية

المطلب الأول: البعد الإداري

إن المؤسسات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، و يرى أن المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، و يسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، و يتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، و التنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، و يستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل. ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، فالقائد لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج. (صالح، 2008، ص56)

ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد الإداري تعمل على تخطيط وتنظيم ورقابة الأداء الإداري وتطويره باستثمار الموارد والقدرات المتوفرة لتعزيز جوانب الأداء المتميز وتلاقي جوانب الضعف وإحداث التغيير اللازم لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

المطلب الثاني: البعد التحويلي

إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا و دوافعها، ويحترم شخصية أتباعها، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، و ربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية النمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة. فإن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي و يساعده على القيام بدوره خصوصاً في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار، ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميز.

ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال هذا البعد تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص و تهديدات، مع توفير البيئة المحفزة لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة ودعم جهود المبادرات وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق رؤية مستقبلية

المطلب الثالث: البعد السياسي

إن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة و إقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، و هنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة (بشير، 2009، 133).

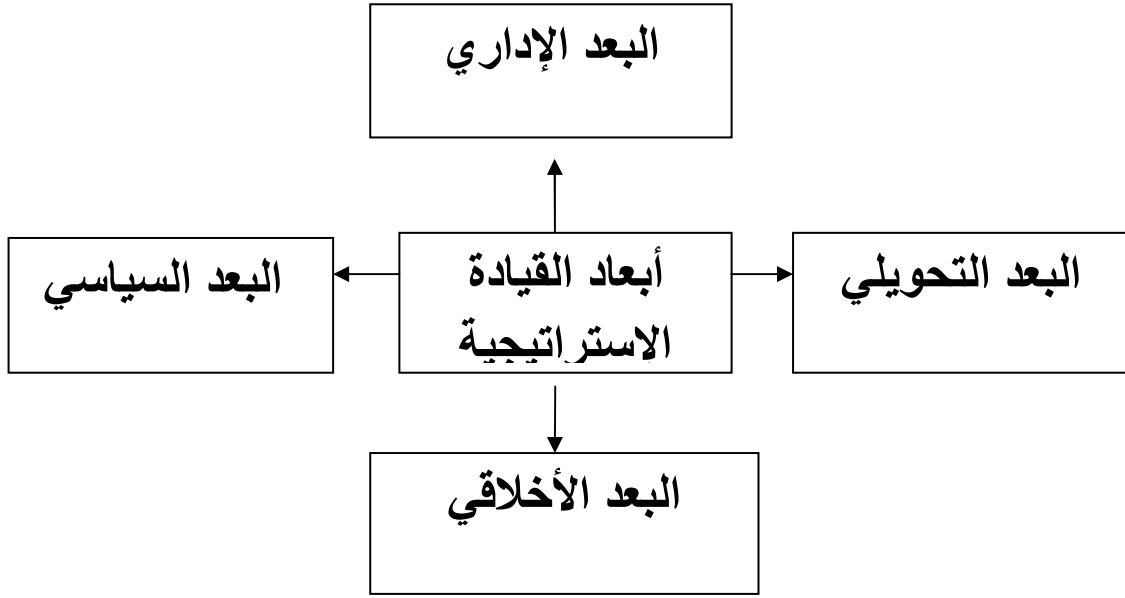
ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد السياسي تعمل على بناء علاقات جيدة بين الأفراد والجماعات بهدف توفير بيئة سياسية مستقرة وفعالة والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال بناء التحالفات والشراكات التي يمكن أن تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الرابع: البعد الأخلاقي

تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي، بأن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية. وأن القادة الإستراتيجيون من خلال البعد الأخلاقي يرك زون على ربط المتغيرات بالمعتقدات، و يصنع أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا، و يدعم رؤية لما هو صحيح، ويعتبر الأتباع كمناص يرن، ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة و المساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبت قراراته مع القيم و الصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة .

ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال هذا البعد أنها تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق مثل الصدق والثقة والالتزام والتعاون والعدل والتسامح والاحترام وخدمة الآخرين. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية لها أبعاد متنوعة ومتكاملة فيما بينها، فمن خلال التحفيز وصياغة الإستراتيجية تسعى إلى إحداث التغيير وفق أسس ومعايير علمية وخطوات إجرائية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بحكمة مع توجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة أخلاقية مما يساهم في تحقيق الأهداف .

الشكل رقم (5): يمثل أبعاد القيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: القائد الإستراتيجي

تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين بحيث يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق بأداء القائد الإستراتيجي، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد إستراتيجي قادر على نقل الرؤية التنظيمية للأفراد في المستويات الإدارية.

المطلب الأول: تعريف وخصائص القائد الإستراتيجي

الفرع الأول: تعريف القائد الإستراتيجي

عادة ما يتشكل القادة الإستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة، ومدراء الأقسام والوحدات وللتعرف على القائد الإستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفه بها الباحثين القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً إستراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبنى المستقبل الأفضل للمنظمة ليس كل مفكر إستراتيجي هو قائد إستراتيجي فقد يكون إنسان ذو فكر إستراتيجي ولكن ليس لديه صفات القيادة ومهارتها، لذلك قلنا القائد الإستراتيجي يجمع بين شيئين: أنه قائد أولاً وأنه إستراتيجي ثانياً .

هم أولئك الذين يتمتعون بالمرونة والتعاطف مع الآخرين، مع عدم الإحلال بالقيم الجوهرية للمنظمة في نفس الوقت، ويبحثون عن طرق مختلفة للتغلب على المعوقات غير المتوقعة، وهم أشخاص ملهمون ذوو خبرة ودراية ولا يضيعون في التفاصيل الدقيقة، ويعملون بالتعاون مع الآخرين بعيداً عن التصرفات الفردية، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض فهم المسئولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فالقادة الإستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة (جوهرة، 2013، ص132).

الفرع الثاني: خصائص القائد الإستراتيجي

إن القادة الإستراتيجي و ن الأكفاء يدركون معنى الصراحة وعدم التحيز، الشجاعة، الواقعية، القرارات التي ربما تكون صعبة، ثم يدركون الأشياء الضرورية في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجههم،، إن خصائص القائد الإستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين الأولى القدرات التنظيمية و الثانية القدرات الشخصية، وهي كالآتي: (عادل، 2003، ص56)

1/ القدرات التنظيمية :

✓ لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة للتوجه الإستراتيجي من خلال ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي؛

✓ القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال وهي تحويل الإستراتيجية إلى فعل عن طرق تحويلها إلى إجراءات عملية تشغيلية؛

✓ القائد الإستراتيجي لديه القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المنظمة وجوهر هذه القدرة في تشجيع الالتزام من خلال التشارك في القيم؛

✓ تتوافر القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية بدلا من البحث عن قدرات جديدة، إعادة تطوير القدرات والمصادر الموجودة.

2/ القدرات الشخصية:

✓ الرغبة في التغيير وذلك من خلال عدم الرضا، والملل من الوضع الراهن أو بما يعرف بتوتر الأخلاق؛

✓ القدرة على الملاحظة من خلال فهم المعلومات واستخدامها والتعلم منها وذلك لتطبيقها وإتاحتها؛

✓ القدرة على التكيف وهي القدرة على التغيير و التعلم من الخبرات والتجارب السابقة؛

✓ الحكمة هي القدرة على القيام بالفعل أو التصرف المناسب في الوقت الصحيح.

المطلب الثاني: مهام ومميزات القائد الإستراتيجي

الفرع الأول: مهام القائد الإستراتيجي

تتعدد المهام و الأدوار التي يجب أن يقوم بها القادة الإستراتيجيون لمساعدة منظماتهم على تحقيق أهدافها في الاستقرار والنمو وبما يحقق لها التميز عن المنافسين في السوق الذي تعمل به، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأمور التي يجب أن يراعيها القادة الإستراتيجيون عند القيام بمهامهم وهي كالاتي: (هاني، 2000، ص20).

1. إدراك أن الإبداع و الريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، ويقدرن القيمة العملية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الموظفين واستقطاب ذوي القدرة والكفاءة؛

2. حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات؛

3. تنمية مهارات وقدرات اكتشاف المشكلات عن طرق تدريب الموظفين على التفكير المطلق و الشامل، بحيث

يستطيعون تقصي أبعاد أي مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، أي تدريبهم على التعامل مع

الأسباب وليس مع الأعراض؛

4. تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي وذلك بخلق المشكلات والعمل على حلها بهدف تدريب الموظفين

على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات، والقدرة على ترتيب الأفكار عند

المواجهة.

الفرع الثاني: مميزات القائد الإستراتيجي

العناصر التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة هي: (هاني، 2000، ص25).

1. المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية؛
2. المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الإستراتيجية و اتخاذها؛
3. إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي تنطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية؛
4. مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير :يعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا، وليس على أساس ما يملكه من سلطة؛
5. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة وخيارتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الإستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها؛
6. الخارطة العقلية المعرفية : تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تفسيرها و تنوعها ، فالإطار و الخارطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هما مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول موضوع معين.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي

هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي و القائد الاستراتيجي ، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): يمثل الفرق بين القائد الاستراتيجي و القائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
يدبر	يبدع
يعول على السيطرة	يعمل على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة و الأهداف و القيام إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
يطور الخطط و الجداول المفصلة	يطور الرؤى و الاستراتيجيات و يفوض الآخرين بالتخطيط

والجدولة	
يسعى للتغيير	يسعى للتقيد بالنظام و المحاسبة
يواجه المخاطر	يتجنب المخاطر
يلهم التابعين بالتغيير	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد
يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة	يستخدم سلطته الوظيفية والتسلسل الهرمي
يعمل بروح القوانين و الأنظمة و الإجراءات	يعمل وفق حرفية القوانين و الإجراءات
وضع خطط للمستقبل	تخطيط النشاط اليومي للأفراد
توجيه مستقبل المنظمة و تحقيق أهدافها	توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية
يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي	يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي
العقل المدبر للمنظمة	ينفذ خطط المنظمة
الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالوسائل
يوظف الإبداع و الاجتهاد و الحماس في قراراته الإستراتيجية	يوظف الروتين والخبرات السابقة في قراراته

المصدر: (محمد، 2006، ص56)

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل القيادة الإستراتيجية بكامل أساسياتها و عناصرها بدءا من المفهوم إلى الأبعاد، النماذج، الأنماط، الأهداف، الأهمية، العوامل المؤثرة فيها و عوامل نجاحها، و كذلك تناول القائد الإستراتيجي و الفرق بينه و بين القائد التقليدي و المميزات التي يتصف بها عن غيره و المهارات التي يجب أن يتمتع بها من مهارات شخصية و تنظيمية، و هنا يمكن القول أن المهارات بتنوعها و تعددها من الصعب أن تكون جميعها موجودة في القائد الإستراتيجي إلا أنه من المهم توفر أغلب المهارات خصوصا و أننا نتحدث عن القيادة الإستراتيجية ، التي تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير و لأثر البالغ على الفرد و المنظمة على حد سواء، فهي التي تولد التفاعل بين الأفراد لبلوغ الهدف المنشود، و القيادة الإستراتيجية هي من تملك الرؤية بعيدة المدى لمواكبة تغيرات العصر الحديثة و السريعة من خلال التأثير على سلوك المرؤوسين و تنمية مهاراتهم من خلال دعمهم و تحفيزهم و متابعتهم و بالتالي فالقيادة الإستراتيجية بإمكانها تحقيق غايات المنظمة و أهدافها من خلال تطوير و تحسين مهارات المرؤوسين.

الفصل الثاني:

مدخل إلى الأداء التنظيمي

تمهيد:

إن المعايير الأساسية التي تقاس على أساسها فعالية القيادة الإدارية تتمثل في مدى قدرتها على إثارة دافعية العمال لتحقيق أهداف التنظيم وهذا ما يتطلب إثارة حماسهم نحو أدائهم للعمل بفعالية عالية وإثارة اهتمامهم نحو تحسينه بصفة مستمرة وبنشاط دائم لا يعرف الملل، وهذا ما يتوجب على القيادة الإدارية إثارته والبحث عن أهم السبل لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل أساسي خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة، مثل منح الحوافز بما فيها من مكافآت وجزاءات، وحل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين أثناء أداء العمل قص د تجاوزها، تشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق، دون أن ننسى تغيير المواقف السلبية للمرؤوسين اتجاه العمل في المنظمة وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
- المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة

المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

الفرع الأول: تعريف الأداء

✓ **التعريف الأول:** يعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفء... (سهيل، 2003، ص895).

✓ **التعريف الثاني:** تعريف الأداء فهو: "فالأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال". (عايدة، 1989، ص35).

الفرع الثاني: خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحدي مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه، ويضم الأداء مجموعة من خصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية: (حسن، 2000، ص231).

أولاً: الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية خدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنح ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

ثانياً: الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون

أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثا: الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعا: الأداء مفهوم غني بالتناقضات

يحدد الأداء مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في خدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم ، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

خامسا: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين ، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالكفاءة، الفعالية والإنتاجية

الفرع الأول: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

إن الأداء عبارة عن مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم، ورشة) فهو يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها، كما يعرف البعض الأداء أنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدني المدخلات" ، بمعنى أن الأداء يترجم في الكفاءة تدني المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد (ولفعالية) تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة(، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: (عايده، 2001، ص334).

$$\text{الكفاءة} = \text{الأداء} \times \text{الفعالية}$$

- إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة

معاً، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

الطريقة التي بها تحقيق النتائج (الكفاءة)

درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)

إلا أن الكفاءة تعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاد، أما الفعالية فتتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

الفرع الثاني: علاقة الأداء بالإنتاجية

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشراً هامان للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معاً أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي: (عبد الرزاق، 2000، ص127).

الشكل رقم (2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية	- إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد	- إنتاجية مرتفعة: من أجل تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
فعالية	- إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	- إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
منخفضة		
	منخفضة	عالية
		الكفاءة

المصدر: (عبد الرزاق، 2000، ص 127).

المطلب الثالث: مفهوم أداء العنصر البشري

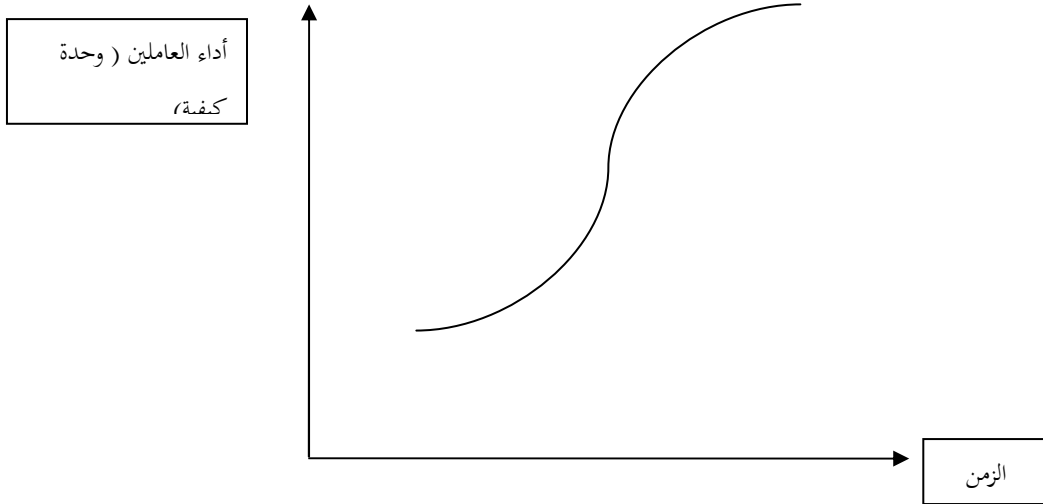
الفرع الأول: تعريف أداء العامل

يتمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته، يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم". فأداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والقدرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام. (أحمد، 1983، ص10).

الفرع الثاني: تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد، جماعة، أو منظمة يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم *l'effet d'apprentissage* والتي تعتبر عنصراً هاماً في أثر الخبرة *l'effet d'expérience* الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية والمنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم: (أحمد، 2014، ص97).

الشكل رقم(5): منحنى أثر التعلم.



المصدر: (أحمد، 2014، ص97).

يتضح من الشكل أن منحى التعلم هو رسم بياني يظهر العلاقة بين أداء العامل الممثل بالقدرة الإنتاجية والزمن الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة، وهو يشير إلى كيفية التغير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ارتفعت كمية إنتاجه وتحسنت نوعيته، لذلك يستخدم هذا المنحى للتنبؤ بإنتاجية العمال، نستنتج من المنحى أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل، وهذا التحسن تزداد شدته (صعود المنحى نحو الأعلى، لأن العامل يستخدم القدرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها في تحسين أداءه) ، إلا أن هذا التحسن يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة، وعلى البيئة التي يمارس فيها العمل إن كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل.

المطلب الرابع:مدخل لتقييم أداء العاملين

الفرع الأول: نظرة عن تقييم أداء العاملين

أولاً: تعريف تقييم الأداء

✓ **التعريف الأول:** إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً". (آرثر، 2001، ص177).

✓ **التعريف الثاني:** كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل". فتقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه فقط". (آرثر، 2001، ص177).

ثانياً: فوائد تقييم الأداء

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء: (مهدي، 1998، ص241).

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالي؛

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يع د تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها؛
- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط؛
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة؛
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء آلات جديدة - تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة... .
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة؛
- يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء للعمال من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من عمال ومشرفين وكذا على المؤسسة فنتائج تقييم أداء العامل تعتبر مؤشراً لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العمال والمشرفين والمؤسسة.

1- أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعامل: وهي تتمثل فيما يلي: (نور الدين، 2005، ص 25 - 26).

- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وجه.
- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل

الفصل الثاني:مدخل حول الأداء التنظيمي

وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة.

-**تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، حيث تتم بتحسين العمل وتبسيط إجراءاته وتنمية العمال وتدريبهم.

-**زيادة مستوى رضا العامل:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادته بانتمائه للمنظمة، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل أداؤه عادل ومنصف، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.

2- **أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للرؤساء والمشرفين:** وتتمثل فيما يلي: (نظمي، 2000، ص76).

-**ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العمال والاحتفاظ بسجلات لنتائج تقييمهم وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

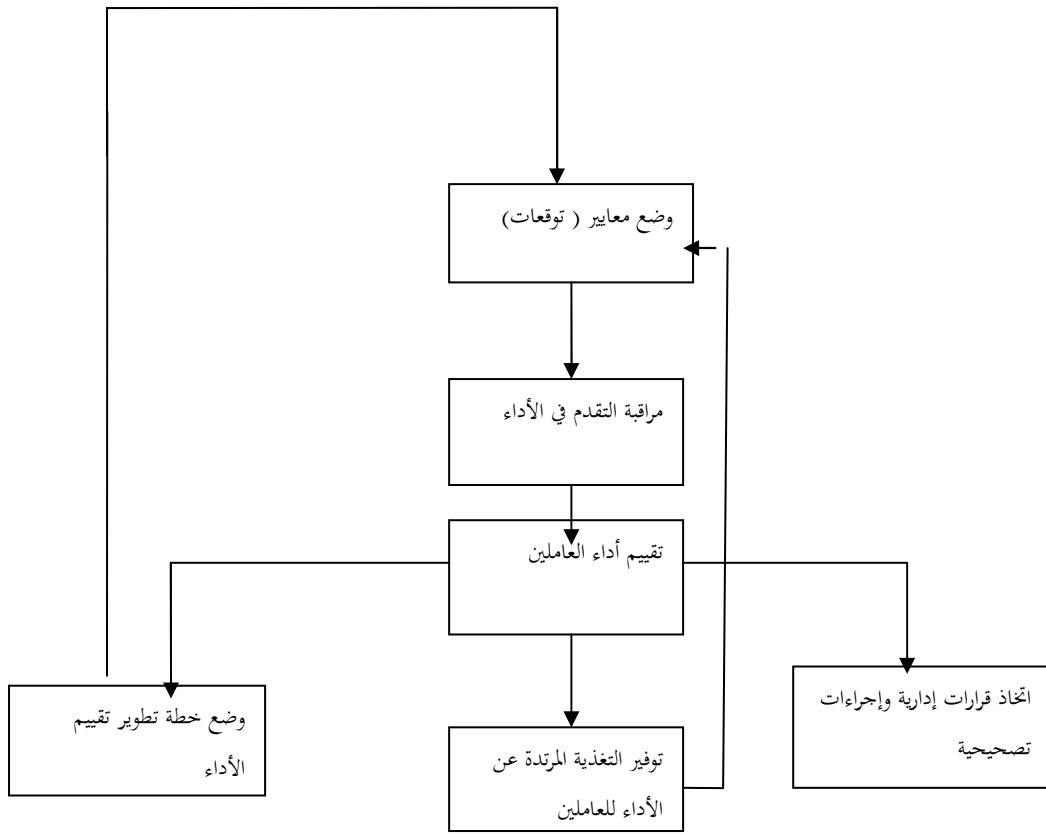
-**تنمية القدرة على التحليل:** إن عملية تقييم الأداء تدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين عن وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه لانتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

-**تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة -تغذية عكسية- التي تسمح للعامل بمعالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، وهذا ما يخلق جو من العلاقات الحسنة بين العمال ورؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.

الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم أداء العاملين

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، فهي تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي: (عادل، 1991، ص124).

الشكل رقم (6): خطوات عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: (عادل، 1991، ص124).

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

- 1- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء في شكل معايير بالتعاون بين القيادات-إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- 2- **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملون، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع خطط بشكل جيد.

3- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة التوقعات في الخطوة

الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوق ع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له

لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب...

6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع خطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

الفرع الرابع: معايير و طرق تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء، ورغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما (آرثر، 2001، ص180).

1-معايير موضوعية: وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، الزمن، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

2-معايير سلوكية: تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي... إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

ثانيا - طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بما أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط فهمها نتناولها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): طرق تقييم الأداء.

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي اختيار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطور والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية إمكانية تحيز المشرف خصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات

الشخصية.			
توزيع مسبق تحكمية تفترض توزيع مسبق للأداء، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة	تحد التحيز (منح العامل ين أقل أو أعلى أداء) تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة النتائج قريبة من الموضوعية.	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف).	التوزيع الإجباري
المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات ، الأوزان) تتطلب السرية، العبارات، الأوزان.	تجنب التحيز والتعميم، إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف	قائمة المعايير كل منها يتضمن 3 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداها تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.	الاختيار الإجباري
-تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث -تجعل دور المشرف رقابي ، ضجر العمال، تمسكهم الحر في بقواعد العمل	-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) -تعتمد أحداث واقعية -توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين -تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها ، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	الأحداث الحرجة
-تتطلب الوقت والجهد و	-موضوعية تركز على	قائمة أسئلة بأوزان نسبية	قوائم المراجعة

<p>خبرة لإعدادها وتحليلها -تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>سلوك العامل -قليلة الأخطاء) الإجابة بنعم، لا -لا يوجد تحيز المشرف لا يعلم الأوزان</p>	<p>حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا ، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	
<p>-إمكانية تحيز المشرف بين -الوقوع في الأخطاء تعميم ، تساهل -قد تسبب استياء العاملين</p>	<p>-تمزج بين الصفات الكمية والكيفية -الشفافية والدقة -يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم المشاركة ، تحسين العلاقة بين العامل بين والمشرفين -ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>-تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، -يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة- تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>-تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل -تتطلب أهداف محددة -صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>تحديد مستويات متوقعة للأداء ويقارن أداء كل عامل -بعد قياسه- بهذا المعيار</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>-صعوبة المقارنة بين العاملين لكل منهم أهداف مختلفة -تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا -لا تستطيع التنبؤ بنجاح</p>	<p>-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة -تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه -يلعب المشرف دور</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

العامل في وظيفة أخرى	مساعد وشريك		
-تعتمد على التقييم الكمي.	-تنمية مستوى العامل تغذية مرتدة		
	-تشجع على الإبداع		
	العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه		

المصدر: (نور الدين، 2005، ص121 - 160).

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: (جلال الدين، 2008، ص78)

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

المطلب الأول: كمية الجهد المبذول

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

المطلب الثاني: الجهد المبذول

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

المطلب الثالث: نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: دور القيادة الإستراتيجية في عمل العامل

تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا تعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقو ع عبؤها على عاتق القادة الإستراتيجيين، ويكون نجاح عملية التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلله أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه.

الفرع الأول: تحسين القدرة

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإستراتيجي المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال: (دفيد، 2001، ص245).

1-التدريب والتعليم :

تتقادم المهارات والمعارف بسرعة في ظل بيئة عمل سريعة التغيير، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة والمرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة، أما إذا ليكف ذلك فيمكن للقائد الإستراتيجي توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد.

2-التوزيع:

يعني توزيع المرؤوسين على مهام تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل مهارات كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة الملائمة له ، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

3- الملائمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد...، وهذا الميدان يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل.

4-توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.

الفرع الثاني: تحسين بيئة العمل

فبيئة العمل تمثل حافزاً للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم و يشكّل لهم حافزاً على العمل بإخلاص.

الفرع الثالث: تحسين الدافعية

يتمتع القائد الذي يتوفر على سمات القيادة الإستراتيجية بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لتقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرف والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية: (دفيد، 2001، ص 245-256).

1- وضع أهداف للأداء للمرؤوسين:

يعتبر وضع أهداف لأداء المرؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا.

2- تيسير أداء المرؤوسين:

وذلك بأن يدرك القائد العقبات التي يواجهها المرؤوسين إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزءاً من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوباً وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم.

3- استعمال المكافآت والجزاءات:

تتمثل هذه الخطوة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الإيجابية والسلبية، أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل.

- استخدام مكافآت بارزة: تعني المكافأة الاستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين

من خلال الشكر، المدح العلني، العلاوات والترقيات، وحتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين

لأداء العمل يجب أن تكون مفضلة وعادلة وفورية بالنسبة للمرؤوس.

- استخدام جزاءات ملائمة: يعني الجزاء الاستجابة بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب من المرؤوسين، سواء كان أداء منخفضاً أو تقصيراً في العمل من خلال التنبيه، الإنذار وغيرها من الحوافز السلبية، وذلك بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلاً، لذا فالجزاء م ن واجبات القائد ينفذه لتأمين النظام والعدالة، لكن الجزاءات تسبب مشكلات عديدة عندما تستخدم بطريقة غير ملائمة أو مفرطة، لذلك على القائد الالتزام بالشروط التالية:

- تعيين السلوكيات غير الملائمة، وذلك بإعطاء أمثلة عنها وتوضيح أثرها على أداء المنظمة.
- طرح أسئلة للمرؤوس عن أسباب السلوك السيئ ، لأنه قد يكون هناك أسباب دفعته لذلك.
- تقديم الدعم بطريقة ملائمة، مثل مدح النواحي الإيجابية الأخرى في عمله.
- ربط بلوغ النتائج المرغوبة بالتحسين المستمر في الأداء وليس الأداء الجيد فقط، مما يجعل المرؤوس لا ييأس حتى وإن كان أداءه ضعيفاً.

- **الدور التدميمي للمكافآت والجزاءات:** فهذا الدور يتمثل في التأثير على تعلم المرؤوسين واكتسابه لسلوكيات جديدة، وهذا ما قامت بدراسته نظرية التدميم القيادي لعاشور فهي تركز على متغيرات المكافأة والجزاء التي يسيطر عليها القائد، ومفادها أن "سلوك أداء المرؤوس يتحدد بناء على خبرات المكافأة والجزاء السابقة باعتبارها مدعيات ومحددات موجبة لسلوكه، فإذا كانت نتائج سلوك معين هي حصوله على مكافأة، فإن احتمال تكرار المرؤوس لذلك السلوك تزداد، وإن كانت نتائج سلوك معين له هي حرمان وعقاب فإن احتمال تكراره لذلك السلوك ينقص.

4- إشباع حاجات المرؤوسين:

لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على أحسن وجه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالحوافز التي يمكن للقائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيه لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم.

الفرع الرابع: مقومات التحفيز الفعال

لكي تساهم عملية التحفيز في رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي يجب على القائد أن يراعي الشروط التالية:

- يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعه لتحقيق هدف غير واضح.
- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز.
- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بينة من النتائج التي تتحقق منه.

المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية في عمل الفريق

الفرع الأول: تعريف الفريق

✓ كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم، قيم، معتقدات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق. (ماجدة، 2003، ص354).

الفرع الثاني: التمييز بين الفريق والجماعة

تعرف الجماعة بأنها "تجمع يتكون من فردي ن أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام"، وهذا معناه أن الجماعة لا تحتاج إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط تجميع للأداءات الفردية ولا يظهر لديها تعاضد يؤدي لتحقيق أداء كلي أكبر من مجموع أداءات الأعضاء، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر، ويبين الجدول التالي عناصر المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل (ماجدة، 2003، ص354).

الجدول رقم (4): مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل.

أساس التمييز	الجماعة	الفريق
القيادة	قيادة فردية: قائد يعرف ما يفعل.	قيادة بالمشاركة: تقاسم أدوار التوجيه.
المسؤولية	مسؤولية فردية.	مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت.
النتائج	مساهمات فردية.	مساهمات جماعية.
الاجتماعات	اجتماعات عمل فعالة.	اجتماعات لحل فعال للمشاكل وتشجيع الحوار المفتوح.
قياس الفعالية	فعالية غير مباشرة: تأثير أداء الفرد على الآخرين	فعالية مباشرة: تقييم النتيجة الجماعية.
طريقة العمل	الجماعة تناقش ، تقرر، تفوض.	الفريق يناقش ، يقرر ، ينجز جماعيا.

المصدر: (ماجدة، 2003، ص355).

نلاحظ من الجدول السابق فروق واضحة بين الجماعة والفريق على مستوى القيادة، وهذا لأن جماعة العمل يجتمع أعضاؤها جيدا، لكنها لا تعمل معا بل إنها تقاسم العمل وهو الذي يجعل أداء الفريق في الغالب أعلى من أداء الجماعة، رغم الفروق بين الجماعة والفريق، فهذا لا يعني أن الجماعة لا يمكنها أن تتحول إلى فريق، إذ أن وجود مصلحة مشتركة، الاتصالات والعلاقات المتبادلة يجعل من الجماعة فريقا حقيقيا.

الفرع الثالث: أهمية القيادة لبناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات الأعضاء الفردية ومواصفات العمل ...، كل ذلك يتطلب القيادة الإستراتيجية البناء للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل

فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك. (ماجدة، 2003، ص159).

الفرع الرابع: دور القائد الاستراتيجي في تحسين أداء الفريق

القائد الاستراتيجي للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية (إسماعيل، 1997، ص137-139).

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدي ر إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق مما يجعلهم يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير هممة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي.
- الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين

الفرع الأول: تعريف الاتجاهات

✓ كما تعرف بأنها "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين. ومنه نستنتج أن الاتجاهات هي "ميل ونزعات نحو أفكار، أو مواقف معينة تولد استجابة أو تصرف بأسلوب معين عندما يواجه الفرد مثيرات البيئة التي يعيش أو يعمل فيها وهذا لتحقيق أهداف محددة". (محمود، 2002، ص90).

الفرع الثاني: أهمية معرفة القادة لاتجاهات المرؤوسين

إن معرفة القادة لاتجاهات مرؤوسيهم نحو العمل في المنظمة لها أهمية بالغة حيث تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (محمد قاسم، 1993، ص104-105).

- تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحو قرار معين يتخذه القائد، وبذلك يتخذ الإجراءات اللازمة حتى يضمن قبولهم لهذا القرار.
- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات، وخاصة الحساسية منها عند التعامل معهم.
- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الأساليب المناسبة للتغيير.

الفرع الثالث: أهمية اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإستراتيجي

اتجاهات المرؤوسين نحو قائدهم هي من أهم الاتجاهات، حيث أن درجة تقبل المرؤوسين للقائد الإستراتيجي اتجاه إيجابي نحوه من أبرز المؤشرات التي تحدد وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدوارا متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم.

الفرع الرابع: تغيير اتجاهات الأفراد في العمل

اتجاهات الأفراد في العمل تعني تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانة الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعا هاما للقادة الإستراتيجيين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية (الالتزام، الولاء للمنظمة، احترام الآخرين)، وتغيير أو تعديل على الأقل من الاتجاهات

السلبية مثل الممارسات الأخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة)، ولكي يتمكن القادة الإستراتيجيون من تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية يجب أن يلتزموا ببعض الشروط والأساليب والأدوات، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية:

1- شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين:

تساهم القيادة الإستراتيجية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه أشياء كثيرة مثلا أن يعرف معلومات عن نشأتهم، طموحاتهم، مشاكلهم...
- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها وذلك لقوة تأثيرها.
- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالبا ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق فينتج عنها اتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة.
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل الداخلي...

2- أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين:

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي القوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي: (عايدة، 1999، ص 111-113).

أ - التغيير من أعلى لأسفل:

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها يتم توصيلها له لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات

ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالنسبة للروح المعنوية للمرؤوسين مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

ب - التغيير من أسفل لأعلى:

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية.

ت - التغيير بالمشاركة:

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينه م وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع رؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتهم، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيتها.

3- أدوات القادة لتغيير اتجاهات العاملين:

إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير اتجاهاتهم، حتى وإن اختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا ليتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير والتي من أهمها: (دفيد، 2001، ص267).

أ - مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته:

نظرا لما لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد في تشكيل سلوك رؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته السلبية إن اكتشفها، وهذا ما تسمح له به مهارات الوعي الذاتي والاتصال من أجل طلب تغذية مرتدة من رؤوسيه عن اتجاهاته

فيغيرها إذا اكتشف أنها سلبية أو يقنعهم بتغيير اتجاهاتهم نحوه إذا كانت اتجاهاته إيجابية، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة ومضرب المثل للمرؤوسين فيبادرون بالتغيير عن اقتناع وحماس ورضا.

ب- تقديم الحوافز:

يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحو التغيير، فإذا قام أحد المرؤوسين بتغيير اتجاهه نحو القائد (من الكره إلى الحب) وشعر القائد بذلك فعليه أن يسارع بتقديم الحافز المادي والمعنوي.

ج - المقابلات:

حيث أن المواجهة والإقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيرا أكبر على تغيير الاتجاهات مقارنة بالاتصال غير المباشر مثل الخطابات والملصقات، فالجولات التي يقوم بها القائد في المواقع المختلفة للكلام مع المرؤوسين والإجابة على أسئلته وإزالة مخاوفهم بشأن التغيير، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح بالأسئلة والإجابات تسمح للقائد بإقناع المرؤوسين بتغيير اتجاهاتهم السلبية أو للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل.

د - تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة:

يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات، لأنهم عندما يكتشفون أن هذه السلوكيات الجديدة قد نجحت في ممارسة نشاطهم، فسوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع السلوكيات الجديدة، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة أي الممارسة الفعلية لها، وهذا المدخل يناقض المدخل التقليدي تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات

خلاصة:

تعتبر القيادة الإستراتيجية من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

علاقة القيادة بالأداء

دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع

الطارف

تمهيد:

إن القيادة الإستراتيجية تكتسي أهمية بالغة في المنظمة، كما يعتبر الأداء المرآة التي تعكس وضعها في مختلف جوانبها. ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار القائد عنصر أساسي فيها، فهو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة. كما أسقطنا موضوع دراستنا على شركة امتياز التوزيع (الكهرباء والغاز) لولاية الطارف لأنها من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر. فهي مؤسسة عمومية تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها. خدماتها وهيكلها التنظيمي ومهام كل قسم.

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء
- المبحث الثاني: التقديم بمؤسسة امتياز التوزيع وهيكلها التنظيمي
- المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء

المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

- تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف وتأثيره على أداء و رضا المرؤوسين عن العمل. فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه، سينتج عن ذلك اثر ما حتى لو كان الحجر صغيرا، حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه، تبدأ في الاتجاه خارجا، مستمرة في الاتساع، أي أن لهذا الحجر أثرا كبيرا إذا ما مقارنته بحجمه. نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بالسلوك الايجابي، حيث إن تأثيره لن يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين ، وعلى المؤسسة ككل، وتأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين، حجم الحجر وقوة إلقاءه، وهذا ينطبق على القيادة، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد أما الثاني أسلوبه في القيادة. إن سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح وذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، وتوجيههم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وللقائد الناجح سمات تميزه عن غيره نذكر من بينها: (سعاد، 2016، ص48).
- أن يكون ديمقراطيا، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة؛
 - الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيء إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة؛
 - الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله؛
 - الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف؛
 - القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل؛
 - القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتع ا بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين؛
 - الإمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له؛
 - العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب؛

- القدرة على اكتساب الثقة؛

- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المنظمة

تكتسي القيادة أهمية بالغة في المنظمة، ويعتبر أداء المنظمة هو المرآة التي يعكس وضعها في مختلف جوانبها. ولكي يكون أداء المنظمة عال بقدر من الكفاءة والفعالية، يتوجب تحقيق قيادة فعالة في المنظمة، باعتبار أن القائد هو عنصر أساسي وهام فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة. والمنظمة بدون موردها البشري لا تعتبر منظمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يمكنها من تحقيق التميز من خلال تحقيق معدلات أداء عالية. ومن أنماط القيادة الحديثة التي تسعى إلى وضع الرؤية والخطط التي تنتهجها من أجل تحقيق تلك الأهداف وتحسين أداء المنظمة هي القيادة التحويلية. (إيمان، 2013، ص63).

الفرع الأول: تأثير التأثير المثالي على أداء المنظمة

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الأساسية والثمينة في المنظمة. وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة وفعالية عالية وجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة وبذلك إذا كانت قيادة إيجابية فهي ترقى من مستوى أداء الأفراد وتحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل. ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين، ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملين مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث

يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات. وهذا بالتأكيد يؤثر على الأداء العام للمنظمة. (إيمان، 2013، ص63).

الفرع الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على أداء المنظمة

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية أو التي سيكون العاملين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول ". حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين العاملين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجز. فاهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات. فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما ييث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله. هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا لها ما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين

المرؤوسين يساعد على استشارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة. حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل

أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل والعمل على تطوير قدراتهم وكفائيتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم. (إيمان، 2013، ص64).

المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية على أداء المنظمة

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها. فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، أو لمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة أو لبراهين الداعمة للحلول. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي.

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لا شك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار مآلهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين.

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية

عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم .وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى .لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكائنها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة. وكما أرينا سابقاً أنه عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي فهو بذلك يرقى من مستوى أداء عامله ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل. (إيمان، 2013، ص65).

المبحث الثاني: التقديم بمؤسسة امتياز التوزيع وخدماتها وهيكلها التنظيمي

قمنا في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة امتياز التوزيع وتم التطرق إلى أهم خدماتها وإلى هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: تعريف مؤسسة امتياز التوزيع

- في سنة 1947: تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر.
- في سنة 1962 إلى 1969: بعد الاستقلال حاولت المنظمة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.
- في سنة 1969: تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وتحويلها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".
- في سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
- في سنة 1991: تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة.
- في سنة 2002: تم تحويل المؤسسة من عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم " سونلغاز ش.ذ.أ".

- في سنة 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأنا بإنشاء 3 مؤسسات للأنشطة القاعدية: "إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، نقل الغاز".
- في سنة 2005: من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.
- في سنة 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز: ش.ت.ج، ش.ت.و، ش.ت.غ، ش.ت.ش.
- في سنة 2009: إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:
 - ✓ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.
 - ✓ 6 مؤسسات تساهمية مباشرة.
- في سنة 2017: تم إعادة هيكلة شركات التوزيع الأربعة وضم شركة توزيع الشرق إلى شركة توزيع الوسط وأصبحت هناك ثلاثة شركات توزيع.

المطلب الثاني: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (الطارف)

هي شركة اقتصادية جزائرية نشاطها توزيع الطاقة والسهر على تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات بإمكانية التدخل في قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان توزيع الكهرباء والغاز.

ونشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز (الطارف) عبر المراحل التالية:

- في سنة 1984: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة والتي تضم كل من (عنابة، سكيكدة، سوق أهراس، قلمة).
- في 2002/01/02: إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف.
- في سنة 2005: تسمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الطارف.
- في سنة 2006: تغيير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.
- المطلب الثاني: خدمات مؤسسة سونلغاز
- ومن أهم وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:
- * ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- * تركيب، وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

- * التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- * ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج.
- * ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.
- * تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز

ثانيا: شرح مهام كل قسم وإدارة:

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول في المديرية وتمثل مهامه في تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن.

أمانة المدير (أمانة العامة):

وهي تحت شرف المدير وهي تتكفل بمهمتي: البريد والمراسلات، و تنظيم الملفات و استقبال الزبائن.

المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي تتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة، وتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية، و متابعة قرارات المحكمة.

المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكفل بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

المكلف بالأمن المحلي:

• القيام بالزيارات مع برجة عمليات النوعية، وتحضير اجتماعات لصالح المديرية.

قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال .

قسم المحاسبة والمالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكفل بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالطارف.

قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء.

قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

✓ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

✓ مصلحة صيانة الغاز.

✓ مصلحة تطوير شبكة الغاز.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: عرض والتعليق على خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
33.33%	10	تقني سامي
43.33%	13	ليسانس
23.33%	7	ماستر
0%	0	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

تشير معطيات الموجودة في الجدول أعلاه الخاص بالمستوى التعليمي أن أكبر نسبة موجودة هي 43.33% والتي تقابلها 13 فرد من عينة الدراسة وعليه نلاحظ أن أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة متحصلين على شهادة ليسانس، يليها بعد ذلك المستوى التعليمي تقني سامي بمجموع 10 أفراد بلغت نسبتهم 33.33%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي ماستر بلغ 7 أفراد من عينة الدراسة قدرت نسبتهم 23.33% وهذا دليل على أن المستوى لا تحتوي على إطارات عالية في التعليم، أما بالنسبة للمستويات التعليمية الماجستير والدكتوراه فكانت منعدمة.

الفصل الثالث:.... علاقة القيادة بالأداء- دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع ولاية الطارف-

جدول رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
10%	3	إدارة أعمال
16.66%	5	إدارة إستراتيجية
13.33%	4	إدارة الموارد البشرية
30%	9	تسيير الموارد البشرية
10%	3	الإدارة الإقليمية والتنمية المحلية
13.33%	4	الإدارة المالية
6.66%	2	إدارة الإنتاج والتمويل
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالتخصص العلمي نجد أن أكبر نسبة هي التي تحمل التخصص تسيير الموارد البشرية حيث قدرت نسبتهم ب 30% وبلغ عددهم 9 أفراد من أفراد العينة، ثم يأتي تخصص الإدارة الإستراتيجية قدرت نسبته ب 16.66% بلغ عدد أفرادها 5 أفراد، يليها بعد ذلك التخصصين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية بنسبة متساوية قدرت ب 13.33% حيث بلغ عددهم 4 أفراد، وأخيرا التخصصين الإدارة الإقليمية والتنمية المحلية بنسبة 10% عدد أفرادهم 3 أفراد من أفراد العينة المدروسة، ثم التخصص الأخير وهو تخصص إدارة الإنتاج بنسبة 6.66% كان عدد أفرادها فريدين من أفراد الدراسة.

الفصل الثالث:.... علاقة القيادة بالأداء- دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع ولاية الطارف-

جدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
26.66%	8	أقل من 5 سنوات
50%	15	من 5 إلى 10 سنوات
13.33%	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0%	0	من 15 إلى أقل من 20 سنة
10%	3	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه الخاص بسنوات الخبرة تبين لنا أن ما نسبته 50% خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وقدر عددهم 15 فرد، وما نسبته 26.66% كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 8 أفراد، أما ما نسبتهم 13.33% خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة فرد عددهم ب 4 أفراد، وما نسبتهم 10% كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغ عددهم ب 3 أفراد، وأخيرا كانت سنوات الخبرة التي تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة معدومة، وعليه نرى بأن المؤسسة تفتح المجال للعمل للشباب حاملي الشهادات.

الفصل الثالث:....علاقة القيادة بالأداء- دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع ولاية الطارف-

جدول رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	19	63.33%
عون التحكم	8	26.66%
عون التنفيذ	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال ما تشير إليه معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن ما كانت نسبتهم 63.33% بلغ عدد أفرادهم 19 فرد وهذا يدل على أن أغلبية عمال المؤسسة إطارات، وما كانت نسبتهم 26.66% بلغ عددهم ب 8 أفراد، أما الذين نسبتهم 10% كان عدد أفرادهم 3 أفراد من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات

جدول رقم (3-5): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتميز الرئيس بالعدل والحكمة مع العاملين ويرفض كل أنواع التمييز	30	4.03	.414
يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	30	4.17	.379
يشجع الرئيس على حل المشكلات بالطرق السلمية	30	4.33	.547
يشجع القائد على الإبداع والابتكار في المؤسسة	30	4.30	.466
يفرق المدير في تعامله بين أفراد الفريق	30	2.13	.571
يعمل البعد التحويلي على بنا رؤية مستقبلية للقائد	30	2.87	.819
يؤدي البعد السياسي إلى خلق علاقات بين الأفراد والجماعات بهدف توفير بيئة سياسية مستقرة وفعالة	30	2.33	.479
يعتمد القائد على البعد الأخلاقي من أجل تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق في العاملين	30	3.00	.947
يشجع القائد العمال على إنجاز أعمالهم بكل كفاءة	30	1.97	1.351
اهتمام المدير بآراء واقتراحات العاملين يزيد من مستوى أدائهم	30	2.63	.669
تحقيق العدالة بين الموظفين يزيد من تحسين أدائهم	30	3.233	.8976
يلتزم الموظفين بالحضور في الوقت المناسب	30	3.20	.610

يتم مكافأة العاملين الذين يؤدون جهدا متميزا عند أداء عملهم	30	1.67	.661
يتم تدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة	30	1.83	1.262
يعبر الجهد المبذول عن درجة الابتكار والإبداع في الأداء	30	2.40	1.429
يعتمد كمية الجهد المبذول عن كمية الطاقة التي يبذلها العامل عند قيامه بأدائه	30	2.60	.621
إن بعد نمطية الأداء يعبر عن الطريقة التي يبذلها العامل لتأدية أنشطة عمله	30	2.30	.466
Valid N (listwise)	30		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مختلف الحسابات كانت ضعيفة وهذا بالنسبة للمحور الأول القيادة الإستراتيجية والمحور الثاني الأداء التنظيمي (ملاحظة: تم دمج المحورين في جدول واحد) ولهذا سوف نستعمل مقياس ليكرت، حيث نجد من خلال الجدول أن قيم المتوسط الحسابي وهي قيم متذبذبة مقارنة مع باقي العبارات، ومنه الفرضيات مرفوضة لأن نتائج المتوسط والانحراف المعياري هي نتائج ضعيفة جدا لذلك نستعمل مقياس ليكرت الحماسي، وعليه فإن القيادة الإستراتيجية بالنسبة لهذه المؤسسة ضعيفة جدا وبالتالي يتم نفي الفرضيات وهذا من خلال ما جاء في تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

من خلال ما جاء في تحليل نتائج الاستبيان، وبعد التطرق إلى حساب نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين لنا أن معظم النتائج ضعيفة وهذا بالنسبة للمحورين وهذا ما ينفي صحة الفرضيات، وهذا لأن أبعاد القيادة الإستراتيجية لا تؤثر على التغيير التنظيمي بأي شكل من الأشكال، وعليه بما أن النتائج ضعيفة قمنا باستعمال مقياس ليكرت الحماسي لاختبار صحة الفرضيات، وإن الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة الإستراتيجية على أداء المؤسسة كلها غير مقبولة حسب ما جاء به تحليل نتائج الاستبيان المتعلق بتحليل آراء موظفي مؤسسة امتياز التوزيع ولاية الطارف.

خلاصة:

ومن خلال هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التعرف على علاقة القيادة بالأداء التنظيمي، كما قمنا بإسقاط موضوع دراستنا على مؤسسة امتياز التوزيع بولاية الطارف وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور الدراسة، حيث تم تحليلها بالاعتماد على طريق برمجية تتمثل في: SPSS . ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي استعنا ببعض الأساليب المتمثلة في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والنسب المئوية، وهذا من أجل تحديد دور متغيرات الدراسة والوصول إلى النتائج.

الخاتمة

ختاما لهذه الدراسة ، يمكن القول أن للقائد الاستراتيجي دور فعال ومهم جدا في تحسين أداء العاملين ، بحيث أن النمط القيادي الذي ينتهجه القائد في التعامل مع الموظفين ينعكس على عمل ومردود المؤسسة ، وبالتالي فالقيادة الإستراتيجية مسؤولون بدرجة كبيرة عن نجاح وفشل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و العمل على تنمية قدرات و مهارات الموظفين في مختلف الأنشطة . كما أن القيادة الإستراتيجية تعزز عملية التعلم المستمر مما يساعد على تطوير الأداء، و تسعى إلى تطوير أداء المنظمات من خلال التعلم التنظيمي، و تفعيل التقنيات الحديثة المعاصرة و تطوير الهياكل التنظيمية . فمن خلال هذه الدراسة أيضا نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها . في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات القيادة الإستراتيجية، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية، والنوعية والتوقيت ، هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إنَّ القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبٌّ عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها . وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي و راقٍ . ولو حصرنا نتائج بعض الدراسات حول تأثير القيادة الإستراتيجية في تميز أداء المنظمة لوجدنا تأثيرا إيجابيا لقرارات القيادة الإستراتيجية على أداء المنظمة من خلال اختيار القرار المناسب من بين البدائل المتاحة بعد الدراسة العلمية والتقدير السليم للواقع، وفي ضوء النظرة الشاملة للتنظيم ومحيطه الخارجي، وليس في ضوء نظرة قاصرة تستند إلى مشكلة محلية أو وقتية، وهو ما يتطلب من القائد الإستراتيجي الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والعوائد المتوقعة منه القيادة الإستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال تحسين الأداء الكلي للعاملين، والأداء المالي، والاهتمام بنمو وتعلم العاملين، والسعي لإرضاء الزبائن، وتطوير العمل داخل المنظمة، وتحقيق الأهداف.

2-النتائج:

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

✓ تؤثر القيادة الإستراتيجية على الأداء من خلال غرس القيم وتكوين الاتجاهات التي يعب عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء العمل.

✓ تساعد القيادة الإستراتيجية على معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي.

✓ تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه و اتجاهاته مع قيم و اتجاهات مرؤوسيه لأن ذلك يسهل عملية الفهم المتبادل خلال عملية الاتصال.

و أثبتت الدراسة أيضا أن للقائد الإستراتيجي دور فعال ومهم جدا في تقييم ، تطوير ، وتحسين الأداء في المؤسسة، وذلك من خلال:

✓ التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لتلافيها.

✓ مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية النقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملائمة تصحيح السوء التوزيع في البداية ومن ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدراتها في المرشح لها . وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته.

3-التوصيات والاقتراحات:

- الحرص على إشراك العاملين في صنع مستقبل المؤسسة؛
- التشجيع على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام؛
- العمل على تعزيز مستوى القيادة الإستراتيجية؛
- الحرص على تذليل معوقات التغيير؛
- ضرورة تشجيع التجديد في العمليات والممارسات؛
- العمل على تطوير المهارات الإنسانية لدى القادة؛
- الحرص على تقبل مقترحات العملاء الإبداعية والعمل على تنفيذها.

أولاً: قائمة الكتب

1. دفيد ويتون، تيم كاميرون: "العلاقات... التفاعل الإيجابي"، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، 2001.
2. سهيل إدريس: "المنهل: قاموس فرنسي عربي"، دار الآداب، بيروت، 2003.
3. عايدة خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط 2، دار كليوباترا، القاهرة، 1999.
4. عايدة خطاب: "التخطي ط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
5. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
6. ماجدة العطية: "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان، 2003.
7. محمد قاسم القريوت: "دراسة السلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة"، دار الشروق، عمان، 1993.
8. محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في المنظمات"، دار وائل، عمان، 2002.
9. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، ط 1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
10. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، طبعة 3، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
11. نظمي شحادة وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

12. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
13. مايك فريدمان، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
14. زايد محمد عادل، العدالة التنظيمية والمهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006.
15. كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية/ العولمة والمنافسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
16. فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
17. كارنز لورد، الأمير العصري: ما يحتاج القائد إلى معرفته في الوقت الحاضر، ترجمة هلا الخطيب، ط1، دار الناشر للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
18. الخفاجي نعمة، العدسات الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
20. السيد العزب هاني، دور الأسرة في إعداد القائد الصغير، دار اليازوري، الأردن، 2000.

ثانياً: قائمة المذكرات

1. أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
2. حنان موسى أبو سلطان. دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. ماجستير. أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا. غزة. 2016.

3. رامي إبراهيم موسى المغرب. ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالإبداع الإداري .رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة 2015 .
4. شنوفي نور الدين: "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ض من متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه، 2005.
5. علي عبد الحسين حميدي العامري، دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة كربلاء، 2010.
6. بن سعد مريح صالح، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
7. زواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2014.
8. ثاني محمد النذير عبد الله، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة السانبة، وهران، 2009.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

☆ استبيان ☆

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع

المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة الماستر بعنوان: " مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة "

دراسة حالة مؤسسة امتياز التوزيع -ولاية الطارف-.

وباعتباركم أحد إطارات وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان بكل

صدق وموضوعية وهذا بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لآرائكم، كما أن إجابتكم ستبقى محفوظة ضمن

حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. وستكونون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل... وشكرا.

من إعداد الطالب:

❖ عادل حسيني

المستوى التعليمي:

- تقني سامي
- ليسانس
- ماستر
- ماجستير
- دكتوراه

التخصص:

- إدارة أعمال
- إدارة إستراتيجية
- إدارة الموارد البشرية
- تسيير الموارد البشرية
- الإدارة الإقليمية والتنمية المحلية
- الإدارة المالية
- إدارة الإنتاج والتمويل

سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

الوظيفة:

- إطار
- عون التحكم

- عون التنفيذ

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					- يتميز الرئيس بالعدل والحكمة مع العاملين ويرفض كل أنواع التمييز
					- يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات
					- يشجع الرئيس على حل المشكلات بالطرق السلمية
					- يشجع القائد على الإبداع والابتكار في المؤسسة
					- يفرق المدير في تعامله بين أفراد الفريق
					- يعمل البعد التحويلي على بناء رؤية مستقبلية للقائد
					- يؤدي البعد السياسي إلى خلق علاقات بين الأفراد والجماعات بهدف توفير بيئة سياسية مستقرة وفعالة
					- يعتمد القائد على البعد الأخلاقي من أجل تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق في العاملين

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

العبارة	غير موافق	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما
- يشجع القائد العمال على إنجاز أعمالهم بكل كفاءة					
- اهتمام المدير بآراء واقتراحات العاملين يزيد من مستوى أدائهم					
- تحقيق العدالة بين الموظفين يزيد من تحسين أدائهم					
- يلتزم الموظفون بالحضور في الوقت المناسب					
- يهتم الموظفون بالنصائح والإرشادات التي يقدمها المدير					
- يتم مكافأة العاملين الذين يؤديون جهدا متميزا عند أداء عملهم					

					- يتم تدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة
					- يعبر بعد الجهد المبذول عن درجة الابتكار والإبداع في الأداء
					- يعتمد بعد كمية الجهد المبذول عن كمية الطاقة التي يبذلها العامل عند قيامه بأدائه
					- إن بعد نمط الأداء يعبر عن الطريقة التي يبذلها العامل لتأدية أنشطة العمل